

MYYNIN LAADUN MITTAAMINEN TELEMARKKINOINNISSA

Juuso Hakala

Opinnäytetyö
Toukokuu 2012

Liiketalous
Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala



JYVÄSKYLÄN AMMATTIKORKEAKOULU
JAMK UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES



Tekijä(t) HAKALA, Juuso	Julkaisun laji Opinnäytetyö	Päivämäärä 14.05.2012
	Sivumäärä 46	Julkaisun kieli suomi
	Luottamuksellisuus (X) 14.5.2017 saakka	Verkkojulkaisulupa myönnetty (X)
Työn nimi MYNNIN LAADUN MITTAAMINEN TELEMARKKINOINNISSA		
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma		
Työn ohjaaja(t) KALLIOMAA, Sami		
Toimeksiantaja(t) Teleperformance Finland Oy		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Myynti ja asiakaspalvelu nivoutuvat yhä enemmän toisiinsa. Palveluyrityksissä osaava asiakaspalvelu on tuottava osa liiketoimintaa, ja markkinoinnissa korostuu asiakaskeksinen ajattelu- ja toimintapa. Contact Center -palveluita tuottavien yritysten työntekijät ovat palvelutilanteissa myös asiakasyritysten edustajia, joten asiakaskontaktien laatu on ensiarvoisen tärkeää. Työssä tutkittiin Teleperformance Finland Oy:n markkinointiprojektin laadun mittaamista. Teleperformance Finland Oy on 30 vuotta Suomessa toiminut ulkoistetun asiakashankinnan, asiakkuuksien hoidon ja asiakaspalvelun asiantuntijayritys.</p> <p>Työn tavoitteena oli tuottaa tietoa valmentavan lähiesimiestyön kehittämiseen Teleperformancen yhteyskeskuksen markkinointiprojekteissa. Tutkimustehtävänä oli selvittää myyntipuheluiden laadun mittarina käytettävän palveluindeksin arviointikohteiden yhteyttä tilausten toteutumiseen.</p> <p>Tutkimuksessa käytettiin kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusmenetelmää. Tutkimus toteutettiin kuuntelemalla ja havainnoimalla projektin nauhatallenteita valmennustyössä käytettävän monitorointilomakkeen avulla. Tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen muodostivat telemarkkinointi myynnin välineenä ja palvelujen markkinointi.</p> <p>Tutkimustulokset osoittivat, ettei nykyisen monitorointilomakkeen eri puhelun vaiheiden pisteytyksillä ollut tilastollista merkitsevyyttä tilausten toteutumisen kannalta. Myyjän toiminnan havaittiin kuitenkin vaikuttavan tilauksen toteutumiseen tietyissä vaiheissa myyntikeskustelua. Puheluiden eri arviointikohteiden vaiheiden kokonaispisteytyksestä muodostuva palveluindeksi osoittautui oivalliseksi työkaluksi yksittäisten myyntineuvottelijoiden puheluiden jatkuvaan laaduntarkkailuun.</p> <p>Tutkimus tuotti käytäntöön hyödynnettävää tietoa yhteyskeskuksen valmennustyön kehittämiseen. Jatkotutkimusaiheeksi muodostui tilauksen toteutumiseen vaikuttavien tekijöiden tutkiminen asiakastytytyväisyyssnäkölusta laadullisen tutkimuksen keinoin.</p>		
Avainsanat (asiasanat) telemarkkinointi, yhteyskeskukset, myyntityö, palvelun laatu		
Muut tiedot Liitteet ovat luottamuksellisia.		



Author(s) HAKALA, Juuso	Type of publication Bachelor's Thesis	Date 14.05.2012
	Pages 46	Language Finnish
	Confidential (X) Until 14.5.2017	Permission for web publication (X)
Title MEASURING THE QUALITY OF SALES IN TELEMARKETING		
Degree Programme Business Administration		
Tutor(s) KALLIOMAA, Sami		
Assigned by Teleperformance Finland Ltd		
<p>Abstract</p> <p>Sales and customer service interrelate to each other more and more. In service companies a skilful customer service is a productive part of the business and in the marketing operations customer-oriented way of thinking and methods stands out. The workers of the Contact Center companies are also representatives of customer companies and therefore the quality of customer contacts is extremely important. The research examined the measuring of quality in marketing project in Teleperformance Finland Ltd. Teleperformance Finland Ltd has operated in Finland for 30 years. The company is an expert in the outsourcing / off shoring industry.</p> <p>The objective of the work was to produce information for developing the supervisor's work in the marketing projects at the contact centre. The research task was to analyze the connection of the evaluation targets of the service index which is used as an indicator of the quality of the sales calls for actualizing the orders.</p> <p>In the research quantitative method was used. The study was executed by listening and observing the tape recordings of the project with the help of the monitoring form. The theoretical frame of the study consists of telemarketing which is one component of sales and marketing services.</p> <p>The research results indicated that during an order there was no relevant statistical significance in different phases of the sales call utilizing modern monitor form. Service index which consists of total scoring proved to be a useful method of observing the quality of sales calls.</p> <p>The research generated useful information for developing the work of training in Contact Center. The continuation of the research would be directed to the aspect of customer satisfaction of which indicators affect to the successful orders.</p>		
Keywords telemarketing, contact centers, sales work, service quality		
Miscellaneous Attachments are confidential.		

SISÄLTÖ

JOHDANTO	3
1.1 Tutkimuksen lähtökohdat ja toimeksiantajayritys.....	3
1.2 Tutkimuksen tavoite.....	5
2 PUHELINMYYNISTÄ TELEMARKKINOINTIIN.....	6
2.1 Telemarkkinoinnin edut	10
2.2 Yhteyskeskusala Suomessa.....	11
2.3 Teleoperaattorit vastakkain.....	12
2.4 Valmentava esimiestyö yhteyskeskuksessa.....	13
2.5 Myynnin tavoitteiden ja mittareiden määrittely	14
2.6 Huippumyyjän ominaisuudet.....	15
3 PALVELUJEN MARKKINOINTI.....	17
3.1 Palveluala.....	17
3.2 Mitä palvelu on?	18
3.3 Palvelun laatu	19
3.4 Laadukas palvelujen tuottaminen ja markkinointi.....	20
3.5 Kohti asiakaskeskeistä suuntausta	21
3.6 Laadukas myyntityö puhelimessa	22
3.7 Palveluindeksi myynnin laadun mittarina	23
4 KVANTITATIIVISEN TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	24
4.1 Tutkimusmenetelmä ja -aineisto.....	24

4.2	Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys	27
5	TUTKIMUKSEN TULOKSET	29
6	POHDINTA.....	29
6.1	Johtopäätökset ja kehitysideat	30
6.2	Inbound- ja outbound-palvelujen tulevaisuus	32
	LÄHTEET	35
	LIITTEET	38
	Liite 1. Tutkimuksen tulokset.....	38
	Liite 2. Palveluindeksi pohja.	45
	Liite 3. Palvelutavoitteet, monitorointiohje outbound.....	46
 KUVIOT		
	KUVIO 1. Teleperformance-konsernin toimipisteet maailmanlaajuisesti	6
	KUVIO 2. Ostojen jakauma tilauskanavan perusteella.....	10

JOHDANTO

Kuulostaako tutulta? Vieras numero soittaa keskellä päivää ja tiedustele sopivaa hetkeä tavallisella äänellä. Hetkihän olisi ihan sopiva, mutta puhelimesta on taas joku lehtimyyjä, joka tyrkyttää Aku Ankkaa kylkiäislahjoineen. Näinhän meistä moni ajattelee ja etsii sopivaa tekosyytä puhelun lopettamiseen, kun tajuaa, että linjan toisessa päässä on puhelinmyyjä. Suomen Kuvalehden (Lappalainen 2007, 50–55) Taloustutkimuksella teettämässä tutkimuksessa ammattien arvostuksesta puhelinmyyjän ammatti on listattu toiseksi viimeiseksi sijalle 380. Huono arvostus johtunee ennen kaikkea ennakkoluuloista ja vanhentuneista käsityksistä puhelinmyynnin luonteesta.

Puhelinmyynti, kehittyneempänä versiona *telemarkkinoinniksikin* kutsuttava suoramarkkinoinnin muoto, on nykyisin monipuolinen ja tehokas markkinointitapa oikein toteutettuna. Telemarkkinointiala on kasvanut nopeasti, eikä se ole tapahtunut kivuttomasti. Koko alaa varjostaa huono maine kuluttajien keskuudessa, johtuen epäasianmukaisista myyntitavoista. Ongelmia aiheuttavat muun muassa myyntitilanteiden laadun valvonnan puute ja tietämättömyys alan toimijoiden keskuudessa.

Myytävät tuotteet ja palvelut ovat myös monimutkaistuneet, ja sitä mukaa kuluttajien tyytymättömyys on kasvanut myyntitilanteita kohtaan, mikä on näkynyt erityisesti matkapuhelinliittymien markkinoinnissa. Tämän seurauksena Kuluttajavirasto on esittänyt rajoituksia matkapuhelinliittymien puhelinmyyntiin. (Kuluttajavirasto tiukentaisi puhelinmyynnin ehtoja 2011.)

1.1 Tutkimuksen lähtökohdat ja toimeksiantajayritys

Contact Center -alalla toimii Suomessa muutamia suurempia kansainvälisiä toimijoita: GoExcellent Finland North/South Oy, Teleperformance Finland Oy, Man Power Business Solutions Oy. Yritykset hoitavat yhteyskeskuksissaan toimeksiantajayrityksensä asiakaspalvelua sekä myyntiä ja markkinointia eri kanavien kautta, kymmenien

jopa satojen työntekijöiden voimin. Alalla on kaiken kaikkiaan kymmeniä yrityksiä, joista suurin osa on kooltaan alle sadan työntekijän keskuksia ja niiden ydintoimintaan kuuluvat muun muassa tilaus-, asiointi-, neuvonta, telemarkkinointi- ja helpdesk-palvelut (Häkkinen & Uski, 2006, 5).

Opinnäytetyö käsittelee myyntipuhelun laadun mittaamista telekommunikaatio alan markkinointiprojektissa, jossa toimeksiantaja Teleperformance Finland Oy on hoitanut ulkoistetusti asiakasyrityksen uusasiakashankintaa ja asiakaspalvelua. Työ sijoittuu markkinoinnin tutkimuskenttään. Yhteyskeskuksissa yhteydenotot tapahtuvat joko yhteyskeskuksesta asiakkaaseen (outbound) tai asiakkaalta yhteyskeskukseen (inbound). Ulossoittoa uusille asiakkaille tehdään outbound-projekteissa, ja tutkimus keskittyykin aktiiviseen *uusasiakashankintaan*. Teleperformance Finlandin yhteyskeskuksessa yli puolet toiminnasta koostuu sisään tulevista yhteydenotoista ja loppu on ulospäin suuntautuvaa soittamista.

Teleperformance Finland Oy on osa maailman suurinta asiakaspalvelun ja markkinoinnin asiantuntijayritystä Teleperformancea (TPF rekrytointi n.d.). Teleperformance Finland Oy on 30 vuotta Suomessa toiminut ulkoistettuun asiakassuhteiden hallintaan, telemarkkinointiin ja telepalveluihin erikoistunut yhteyskeskusliiketoimintaa harjoittava yritys (Teleperformance FAQ n.d.). Maailmanlaajuisesti Teleperformance-konserni toimii 49 maassa ja työllistää yli 135 000 työntekijää (About Us n.d.). Teleperformance tuottaa asiakasyrityksilleen laadukkaita ulkoistuspalveluita tehokkaasti ja ammattitaitoisesti. Teleperformancella työskennellään telekommunikaatio-, rahoitus-, maksutelevisio- ja energia-alalla toimivien alansa johtavien yritysten kanssa (Teleperformance yritys n.d.).



KUVIO 1. Teleperformance-konsernin toimipisteet maailmanlaajuisesti (Global footprint n.d.)

Yksi konsernin arvoista perustuu ammattimaisuuteen (Professionalism) korkean laadun ja vahvan osaamisen kautta (Our values and mission n.d.). Teleperformancen yhteyskeskuksissa työtä tehdään liiketoiminnan sydämessä kehittyneillä toimintavoilla ja työvälineillä. Konsernin ympäri maapallon sijaitsevien toimipisteiden päivittäistä tekemistä ohjaavat tiukat toiminnanohjausprosessit, jotka toteutetaan samalla lailla riippumatta sijaintimaasta eikä poikkeuksia sallita. Prosessien noudattamista ja käytännön suorittamista seurataan ja valvotaan tarkasti muun muassa auditointien kautta. Voidaankin sanoa, että Teleperformancella tuotetun palvelun laatua pidetään arvossaan ja se koetaan myös tärkeäksi kilpailutekijäksi.

1.2 Tutkimuksen tavoite

Tämän kvantitatiivisen tutkimuksen tavoitteena on tuottaa tietoa yhteyskeskuksen valmennustyön kehittämiseen markkinointiprojektissa. Samantyyppistä tutkimusta ei ole aikaisemmin tehty Teleperformance Finlandin yhteyskeskuksessa. Aihe valittiin, koska se on ajankohtainen ja yhteydessä työelämään. Tutkimukseen valittu markkinointiprojekti soveltuu hyvin kohteeksi, koska erityisesti teleoperaattorituotteiden ja -palveluiden markkinoinnissa on esiintynyt tyytymättömyyttä kuluttajien keskuudessa.

Työskentelin Teleperformance Finland Oy:n yhteyskeskuksessa vajaat neljä vuotta, joista noin kolmen vuoden ajan Team Supervisorina esimiestehtävissä eri myyntiprojekteissa. Toimin myös laaduntarkkailutehtävissä telekommunikaatioalan asiakaspal-

veluprojektissa. Koen myynnin laadun mittaamisen mielenkiintoiseksi ja tutkimisen arvoiseksi aiheeksi, josta saatua tutkimustietoa toimeksiantajan on mahdollista hyödyntää konkreettisesti päivittäisessä valmennustyössä. Tilausten aktivoitumisella ohjaavan valmennustyön ansiosta on suoraa vaikutusta projektin kannattavuuteen, koska projektin ansaintalogiikka rakentuu aktivoituneista tilauksista. Yhteyskeskuspalveluja tarjoavien toimijoiden välillä käydään kovaa kilpailua, ja kustannustehokkuus on entistä tärkeämpää. Toteutuneet tilaukset ovat tarkastelukohteena tärkeä tuotetun palvelun laadun sekä asiakastyytyväisyyden mittari.

Toimeksiantajan sekä asiakasyrityksen kannalta tutkimuksen hyödyllisyys näkyy laadukkaampina asiakaskontakteina tiedon lisääntymisen myötä. Laadukkaiden asiakaskontaktien merkitystä koko telemarkkinointialan tulevaisuuden kannalta ei voida myöskään väheksyä. Laajemmin ajateltuna työtä voivat hyödyntää kaikki telemarkkinoinnin valmennus- ja kehittämistehtävissä toimivat henkilöt tavoitteenaan laadukas myyntityö.

2 PUHELINMYYNISTÄ TELEMARKKINOINTIIN

Ropen (2003) mukaan puhelin kaupantekoviestinnän toteutusvälineenä edellyttää tiettyjä kriteereitä, joista ainakin toisen on täytyttävä. Ensimmäisen kriteerin osalta hänen mielestään on kyse jatkotilausmarkkinoinnista tai uusintaosto-markkinoinnista. Asiakassuhde on jo olemassa ja myytävä tuote on asiakkaalle tuttu aiempien ostokertojen tai muun tuntemuksen perusteella. Toinen kriteereistä edellyttää tuotteen olevan rakenteeltaan yksinkertainen ja asiakkaan tuntema sekä taloudellisesti riskitön. Kriteereiden perusteella Rope jakaa puhelimitse tapahtuvan myynnin *täydennysmyyntiin* ja *uuskauppamyyntiin*. (Rope 2003, 29.)

Täydennysmyynti on luonteeltaan tilausmyyntiä, jossa pyritään varmistamaan myyjän kannalta tavaroiden mahdollisimman hyödyllinen tavaravirta. Asiakasyrityksen kannalta hyödyt näkyvät sujuvana tilaustenteko tapana, jossa tarvike- tai raaka-

ainevirta sujuu kätevästi ilman katkoja. Täydennysmyyntityötä tekevän myyjän tärkein tehtävä on pitää huolta säännöllisestä rytmytyksestä ottamalla yhteyttä jo ennen tavaran loppumista, jotta toimitukset saadaan noudattamaan asiakasyrityksen tah-tomaa rytmitystä. Toinen avaintehtävä on huolehtia toimitusten kannattavuudesta erityisesti silloin kun tuotteiden hintoihin vaikuttavat vahvasti sesonki- tai kilpailu-luonteisuus. (Mts. 29–30.)

Uuskauppamyyntiä, uusasiakashankintaa, tehdään pääasiassa kuluttaja-asiakkaille. Ropen (2003) mielestä toimiakseen uuskauppamyynnin tuotteen on oltava yksinker-tainen, eikä hinta voi olla erityisen korkea. Lisäksi toimitusehtojen on oltava helposti sovittavissa. Uuskauppamyynnissä tehdään kauppaa sellaisesta tuotteesta tai palve-lusta, jota asiakas ei vielä ole päättänyt ostaa. Kauppa on siis myyjälle uusi, koska ilman yhteydenottoa, soittoa asiakkaalle, ei sitä välttämättä olisi syntynyt. Asiakas-kontaktin ei tarvitse kuitenkaan olla uusi. (Mts. 30.)

Rope (2003) toteaa, että uuskauppa vaatii puhelinmyyjältä loistavaa taitoa esittää asioita puhelimessa. Hänen mukaansa positiivinen puhelinääni ja kyky miellyttää asiakasta näkemättä tätä ovat myyjältä vaadittavia ominaisuuksia. Tähän sisältyy myös erittäin hyvä osaaminen asiakkaan mieleen mahdollisesti tulevasta oston esteis-tä, jotta myyjä pystyy vasta-argumentoimaan asiakkaalle. Useimmiten puhelinmyynti on kaupan tekemistä asiakkaalle tutusta ja turvallisesta kohteesta, joka ei edellytä häneltä pitkää harkintaprosessia. Kaupankäyntiviestintä ei usein kuitenkaan ole pelk-kää puhelinmyyntiä, vaan tilannetta edeltävät yleensä tarjous tai asiakkaalle lähete-tyt lisätiedot hintoineen. Tarjouksen ja lisätietojen pohjalta tehdään itse myyntityö ja onnistuneessa puhelussa myös kaupat. (Mts. 30–31.)

Puhelinmyynti edellyttää tuoteominaisuuksiin kytkeytyvien tekijöiden ohella osaavaa toteutusta, korostaa Rope (2003). Olennaista puhelinmyynnissä on myyjän kohtelias käyttäytyminen, kun asiakasta tavoitellaan. Myyjän tulee varmistaa, että asiakkaalla on aikaa. Myyjällä tulee myös olla taito ottaa puhelu haltuunsa ja viedä sitä eteen-päin sulavasti. Asiakkaan kiinnostuksen säilyttäminen on tärkeää, mikä onnistuu jos myyjä hallitsee puhelinviestinnän ja pystyy toimimaan erilaisten asiakkaiden kanssa mukauttaen omaa tyyliään tarpeen mukaan. Puhelinmyyntityötä tehneet ovat tietoi-

sia siitä, kuinka haastava tehtävä on, vaikka se voi vaikuttaa yksinkertaiselta. Työ vaatii tekijältään yksilöllisten puhelinviestintään ja myyntiin sopivien ominaisuuksien lisäksi paljon muita ominaisuuksia kuten aktiivista omatoimisuutta ja luonnetta sietää vastoinikäymisiä. (Mts. 31.)

Rope (2003) toteaa puhelinmyynnin oleva vaativa myynnin laji ja helpottaakseen sitä yritykset käyttävät usein valmiita soittorunkoja, jotka auttavat myyjää viemään puhe-
lua luontevasti eteenpäin. Soittorunko koostuu yleensä myyntikeskustelun vaiheista, jonka aloittaa *esittäytyminen*. Kun on varmistettu *soittoajankohdan sopivuus*, siirrytään kiinnostuksen herättämiseen liittyen tarjottavaan kohteeseen. Seuraavaksi myyjän tehtävänä on *perustella* puheenvuorossaan kohteen *toimivuus / sopivuus* asiakkaalle ja muistaa argumentoida mahdollisiin vastaväitteisiin. Argumentoinnin jälkeen seuraavat yleensä tarjoushinnat ja *tarjouksen esittäminen*, jota seuraa onnistuneessa tapauksessa *loppuyhteenveto* tilauksen ehdoista ja toimituksesta. Tilaukseen johtamattomassa tilanteessa sovitaan tarvittaessa takaisinsoittoajankohdasta. Keskustelun loppuun tulevat *päätöstoivotukset*, joiden tavoitteena on jättää hyvä maku asiakkaalle riippumatta puhelun tuloksesta. (Mts. 32.)

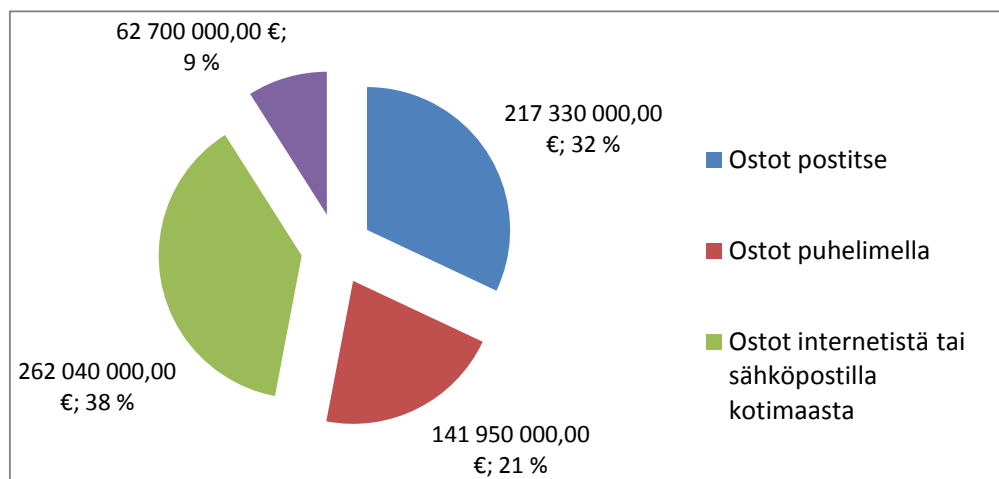
Rope (2003) toteaa, että kyseisen mallin mukaan sovelletut puhelinmyyntikeskustelun soittorungot ovat melko usein käytettyjä ja toimivat parhaimmillaan tukena puhelinmyyjälle. Toimiva puhelinmyynti ei kuitenkaan ikinä ole käsikirjoituksen mukaan ulkoa opeteltua mekaanista sisälukua, vaan se tulee toteuttaa luontevana henkilökohtaisena keskusteluna. Pahimmassa tapauksessa perusrungon tuoma tuki voi osaamattomissa käsissä kääntyä jopa myynnin esteeksi. (Mts. 32–33.)

Puhelimitse tapahtuva aikakauslehtien myynti koettiin kuluttajien keskuudessa pitkään yleisimmäksi puhelinmyynnin muodoksi. Telemarkkinointi on kuitenkin huomattavasti kehittyneempi etämyynnin ja suoramarkkinoinnin muoto, joka kattaa kaiken puhelimesta tapahtuvan myynnin, myynninedistämisen ja asiakaspalvelun. Puhelimitse tapahtuva markkinointi sisältää sekä tavanomaisen puhelinmyynnin että laajemman käsitteen – telemarkkinoinnin. Tuotteen tai palvelun tarjontamahdollisuuksia on monia, kuten mainonta, suoramyynti, edustajakäynti tai suosittelumarkkinoin-

ti. Telemarkkinointi täydentää usein muita tuotteiden tai palveluiden markkinointitapoja, mutta voi olla myös päälähestymistapana. (Vuorio 2008, 92.)

Telemarkkinointi on markkinoinnin ja myynnin päämuotona henkilökohtaista ja vuorovaikutteista. Telemarkkinoinnin etu edustajakäyntiin verrattuna on se, että puhelimella saavutetaan enemmän kontakteja ja tilauksia. Myyntiprosenttiin vaikuttaa moni muuttuja, kuten suoramainonnassa ja edustajakäynneillä. Telemarkkinoinnin myyntiprosentti on kuitenkin merkittävästi korkeampi kuin suoramainonnassa ja ainoastaan hieman matalampi kuin edustajakäynnillä, jos kaikki toteutetaan yhtä laadukkaasti. Vaikuttamiskeinot perustuvat ääneen myynnin välineenä. (Vuorio 2008, 94.) Puhelimessa on kiinnitettävä erityistä huomiota puhetapaan ja muistettava, että ääni on myyjän kallisarvoisin työväline (Leppänen 2007, 61).

Huomattava osa mainonnasta myydään telemarkkinoinnin kautta. Vaikka internetin avulla tapahtuva mainonta kasvattaa suosiotaan vauhdilla, on henkilökohtainen myyntityö edelleen säilyttänyt tärkeytensä, koska uudetkin markkinointimuodot myydään henkilökohtaisella myyntityöllä. (Mts. 94.)



KUVIO 2. Ostojen jakauma tilauskanavan perusteella (Puhelin ostoskatuna 2007)

2.1 Telemarkkinoinnin edut

Telemarkkinointia käytetään myynnin ja markkinoinnin pääasiallisena välineenä sel-laisiin kohteisiin, joissa sen tarjoamat hyödyt ovat laajat. Telemarkkinointi toimii monta kertaa ainoana kaupan ratkaisevan päättämisen välineenä. Yleisimpiä tele-markkinoinnin käyttöalueita ovat Vuorion (2008) mukaan:

- mediamyynti
- levikkimyynti
- tuotteiden ja palveluiden myynti
- varainhankinta
- jäsenhankinta
- kartoitukset
- markkinatutkimukset
- edustajabuukkaukset
- ajanvaraukset
- tiedottaminen
- tukkumyynti
- puhelinpalveluiden tarjoaminen
- rekisterien ja tiedostojen päivitys. (Vuorio 2008, 96–97.)

Yllä olevista telemarkkinoinnin muodoista suosituimpia yrityksiin kohdistettuja Suo-messa ovat: mediamyynti, yrityspalveluiden ja tuotteiden tarjoaminen sekä yrityksiin suunnatut kyselyt ja kartoitukset (mts. 97). Telemarkkinointi Contact Centereissä suuntautuu pääosin kuluttaja-asiakkaille ja keskittyy tuotteiden ja palveluiden myyn-

tiin. Toimeksiantajina toimivat useimmiten tele-, vakuutus-, it-, pankki- ja mediatoimialan yritykset.

2.2 Yhteyskeskusala Suomessa

Asiakaspalvelun siirtyminen puhelinpalvelukeskuksiin, Contact Centereihin, vauhdittui 1990-luvulla matkapuhelimien yleistyessä. Samalla syntyi uusi palvelukulttuuri. Laman kourissa yritysmaailma oli pakotettu etsimään vaihtoehtoisia palvelu- ja myyntikanavia perinteisen verkoston rinnalle. Oli haettava kustannuksiltaan ja tavoitettavuudeltaan tehokkaampia kanavia asiakkaiden saamiseksi ja palvelemiseksi. Nykyisin Contact Centereitä kutsutaan yhteyskeskuksiksi, ja palveluiden tehostaminen konttoreista yhteyskeskuksiin tapahtuu voimakkaasti myös julkisella sektorilla. (Häkkinen & Uski, 2006, 5.)

Yhteyskeskukseksi voidaan nimittää palvelu- tai myyntiorganisaatiota, jossa hoidetaan huomattavia määriä asiakaskontakteja sähköisten kanavien kautta. Contact Centerin ja yhteyskeskuksen erona on se, että yhteyskeskuksessa asiakas saa palvelua tavanomaisen puhelinkanavan rinnalla myös uusien sähköisten kanavien kautta. Asiakas voi itse valita, mikä kanava hänelle sopii kulloinkin parhaiten. Uusien kanavien kautta palvelu tapahtuu sähköpostin, internetin ja tekstiviestin kautta. Yhteyskeskuksen kustannustehokkuus luodaan sähköisten kanavien hyödyntämisellä, korkealla automatisointiasteella, työn järjestelmällisyydellä sekä henkilöstön taitojen ihanteellisella hyödyntämisellä. Henkilöstökustannuksien osuus yhteyskeskuksen kokonaiskustannuksista onkin noin 70–80 %. (Mts. 5.)

Suomessa arvioidaan olevan noin 500 erilaista yhteyskeskusta, joista yli sata yhteyskeskusliiketoimintaa harjoittavia palvelu- ja telemarkkinointiyrityksiä. Koko yhteyskeskusalan kasvuvauhdin on arvioitu olevan 20 %:n luokkaa, ja sen on arvioitu työllistävän yli 35 000 henkeä. (Mts. 5–6.) Kasvu on voimakkainta julkisella sektorilla, jossa muun muassa Kelan, Verohallinnon ja Työvoimahallinnon asiakaspalvelu hoidetaan yhteyskeskusten kautta. Suomen suurimmat yhteyskeskukset löytyvät pankki- ja vakuutusosalta, jotka ovat yritysten omia yksiköitä. (Saitsev 2010, 7–8.) Myös teleope-

raattoreilla on omat suuret yksikkönsä, mutta suunta on ollut se, että teleoperaattorit ovat lisänneet yhteyskeskuspalveluidensa ulkoistamista palveluntarjoajille.

2.3 Teleoperaattorit vastakkain

Kilpailu matkapuhelinliittymämarkkinoilla käy erityisen voimakkaana. Teleoperaattoreiden alati kovenevan kilpailun keskellä uusien asiakkaiden saaminen ja ennen kaikkea asiakkuuksien jatkuvuuden turvaaminen asettavat omat haasteensa myös telemarkkinoinnille uusasiakashankintakanavana. Suurimmat teleoperaattorit kilpailevat parhaasta palvelukokonaisuudesta, ja asiakkaat ovat oppineet vaatimaan sitä. Hinta ei välttämättä ole ratkaiseva tekijä, vaan asiakkaiden kokemukset operaattorin palvelusta ovat avainroolissa teleoperaattoria valittaessa.

Palvelulupauksen lunastaminen alkaa jo sopimuksen syntymishetkellä, joten myyntineuvottelijoilla on tärkeä rooli asiakkuuksien rakentamisvaiheessa. Ensivaikutelmaa ei ole varaa pilata. Kilpailu asiakkaasta ei kuitenkaan lopu tilauksen syntymiseen, koska tilauksen aktivoituminen ja asiakkuuden jatkuvuuden turvaaminen ovat elintärkeitä markkinointikanavan kannattavuuden kannalta. Haasteelliseksi asian tekee kilpailevien teleoperaattoreiden hyvin yleisesti tekemät *rescue-soitot*, joilla toiselle operaattorille siirtymässä oleva asiakas yritetään vielä saada pyörtämään päätöksensä teleoperaattorin vaihdosta (Lausunnot ja kannanotot 2012).

Teleoperaattorin kilpailuttaminen onnistuu nykyisin entistä joustavammin huolimatta sopimuskauden määräaikaaisuudesta. Puhelinnumeron siirtosäätely vapautui toukokuussa 2011 viestintämarkkinalain muutoksella (Puhelinnumeron siirtoon lisää joustavuutta 2011). Viestintämarkkinalain 51 §:n mukaan: ”Puhelinnumeroon liittyvän määräaikaisen viestintäpalvelusopimuksen voimassaolo ei vapauta teleyritystä numeron siirtovelvoitteesta.” (L 23.5.2003/393). Vanhan puhelinnumeron voi säilyttää, ja uusi teleoperaattori hoitaa siirtoon liittyvät ilmoitukset suoraan nykyiselle operaattorille. Ennen siirron toteutumista nykyinen operaattori saa tiedon siirtymässä olevasta liittymästä, jolloin asiakas yritetään vielä saada jäämään tarjoamalla esim. nykyistä edullisempaa hintaa tai muita kampanjaetuja.

Suomen suurimpia teleoperaattoreita ovat Elisa-konserni, TeliaSonera Finland Oy ja DNA Palvelut Oy. Kaikilla kolmella teleoperatorilla on omat erilliset brändinsä, joilla ne vastaavat kysyntään edullisemmista matkapuheluista. Näitä brändejä kutsutaan usein myös niin sanotuiksi halpaoperaattoreiksi. TeleFinland on TeliaSoneran omistama tavaramerkki, jolla on oma asiakaspalvelu, oma hinnoittelu ja omat ehdot verrattuna TeliaSoneran liittymänhaltijoihin. Tele Finlandin markkinointiviestintä on pääosin edullisempaan vaihtoehtoon vetoavaa hintakilpailua. Saunalahti on puolestaan Elisan omistukseen kuuluva liittymäbrändi, joka tarjoaa kuluttajille mobiili- ja internetliittymiä. DNA Pro on DNA:n niin sanottu halpaoperaattori, joka tarjoaa matkapuhelin- ja liikkuva laajakaistaliittymiä.

2.4 Valmentava esimiestyö yhteyskeskuksessa

Esimiestyöhön yhteyskeskuksessa soveltuu erinomaisesti näkökulma johtamisen käsittelemisestä valmentamisena. Valmentaminen tunnetaan käsitteenä urheilusta, jossa valmentajan roolin katsotaan olevan merkittävä tekijä yksittäisen urheilijan tai joukkueen menestymiselle. Puhuttaessa urheiluvalmentajista on sanottu, että hyvän valmentajan on tunnettava sekä laji että urheilijat. Hyvä valmentaja saa valmennettavansa motivoitumaan harjoitteluun ja suoriutumaan optimaalisesti silloin kun on oikea paikka. Menestyneet urheilijat kiittävät usein valmentajiaan ja nostavat heitä esiin ja kehuvat kuinka valmentajaan voi aina luottaa vaikeissakin tilanteissa. (Häkkinen & Uski 2006, 62.)

Valmentava johtaminen työelämässä voidaan kuvata kolmen ydintaidon kautta, jotka soveltuvat yhteyskeskustustyöhön. Ensimmäinen ydintaito on yhteyskeskuksen työntekijöiden suorituksen ja kykyjen parantamisen analysointi. Työntekijän toimintatapojen tunteminen erilaisissa työtilanteissa on edellytys sille, että työntekijää voidaan valmentaa lisäämään onnistumisiaan. Toimintatapojen oppimiseksi esimies ja työntekijä voivat sopia tiettyjen asiakaskohtaamisten seuraamisen, jonka jälkeen seuraa valmentava keskustelu ja palautteenanto. Tavoitteena on vahvistaa entisestään niitä kykyjä ja osaamista, jotka ovat huomion kohteena. (Häkkinen & Uski 2006, 62–63.)

Toinen ydintaito korostaa yhteyskeskuksen avoimen ilmapiirin merkitystä työntekijöiden kehittymiselle. Virheiden tekeminen on osa oppimista, eikä niiden pidä päästä vahingoittamaan valmennettavien uskon omista kyvyistä. Ammatillisen ja yksilöllisen osaamisen kehitystä puoltava ympäristö mahdollistaa sen, että työntekijä uskaltaa tarvittaessa laittaa kaiken peliin tietoisia riskejä kaihtamatta.

Kolmas ydintaito on valmiutta muutoksen ohjaamisessa. Valmentava esimies rohkaisee yhteyskeskuksen työntekijöitä mukaan muutosten käsittelyyn yhdessä. Muutosten kohtaaminen onnistuu paremmin muiden työyhteisöön kuuluvien henkilöiden kanssa kuin yksin, johtuen muutosten aiheuttamasta epävarmuudesta ja huolestumisesta. Valmentava esimies tiedostaa vastuunsa työyhteisössä tai yksittäisen työntekijän kohdalla esiintyvien epäkohtien varhaisessa puuttumisessa. Epäkohdat voivat ilmetä jaksamiseen kytkeytyvinä ongelmina ja työyhteisön sisäisinä ristiriitoina. (Häkkinen & Uski 2006, 63–64.)

2.5 Myynnin tavoitteiden ja mittareiden määrittely

Tavoitteiden asettaminen voi olla helppoa, mutta ne eivät välttämättä ole realistisia tai riittävän haastavia. Hyvään tavoitteeseen lukeutuu se, että henkilöstö pystyy osallistumaan itseään koskevaan tavoitteiston laadintaan mahdollisimman usein. Henkilöstön mukaan ottaminen on hyvin tärkeää, koska henkilöstö ja johto näkevät myyntitavoitteen usein eri tavalla. Hyvän tavoitteen muistisääntönä voidaan käyttää SMART-periaatetta. SMART muodostuu sanoista täsmällinen, mitattavissa oleva, saavutettavissa oleva mutta haastava, mielekäs ja kytköksissä strategiaan sekä aikaan sidottu. (Nieminen & Tomperi 2008, 52–53.)

Hyvä mittaristo lähtee strategiasta, ja on ensisijaisen tärkeää, että mittarin käyttäjä ymmärtää, miten hän pystyy vaikuttamaan mittarin arvoon. Mittareiden pitää kuvata asioita, joihin yksittäinen työntekijä kykenee aidosti vaikuttamaan. Hyvän mittariston pitää olla myös tasapainossa, jotta mikään osa-alue ei saa liian suurta painoarvoa. Mittariston ollessa sidottuna strategiaan, sen on hyvä olla tasapainossa pitkän ja lyhyen tähtäimen tavoitteiden kanssa. (Mts. 56–60.)

Onnistuneen tavoitteen asettaminen ja tietysti sen saavuttaminen vaikuttavat huomattavasti henkilöstön työskentelyyn. Onnistumisesta seuraa itseluottamuksen vahvistuminen sekä sitoutuminen yritykseen, ja luottamus sekä arvostus muita työtovereita ja esimiestä kohtaan kasvaa. Myynnin tavoitteet on hyvä luokitella kolmeen luokkaan: tulostavoitteet, suoritustavoitteet ja kehitystavoitteet. Tehokkaimman lopputuloksen yritys voi saada yhdistämällä elementtejä jokaisesta tavoiteluokasta. Tärkein asia on oivaltaa, että tavoitteiden asettaminen on työntekijän motivointia, joten tavoitteiden ja mittareiden on oltava realistisia sekä saavutettavissa. (Mts. 61–63.)

2.6 Huippumyyjän ominaisuudet

”Myyminen lähteeikin varsin pitkälle liikkeelle myyjän persoonasta, halusta ja asenne-/ arvoperustasta.” (Rope 2003, 97).

Myytävän tuotteen luonne vaikuttaa myyntitavan vaatimuksiin. Palvelujen myynnissä myyjän kokonaisvaikutelmalla on havaittu olevan enemmän merkitystä kuin teknisten tuotteiden myynnissä. Aineettomien tuotteiden myynnissä myyjän tulee panostaa ulosantiin ja havainnollistamiseen. Puhelinmyynnissä myyjän haasteena on tehdä varmaksi myös itselle asiakkaan tilanteen ja tarpeiden oikeinymmärrys. (Alanen, Mälkiä & Sell 2005, 122.)

Kenttätutkimuksien mukaan parhaat myyjät eroavat tavallisista myyjistä arviolta kahdeksassa ominaisuudessa tai kyvyssä. Huippumyyjien ominaisuuksiin ei vaikuta ala tai alue, jolla myyjä toimii, vaan ne toistuvat. Kahdeksan tunnusmerkkiä on Rumukaisen (2008) mukaan:

1. asenne
2. ajankäytön kontrollointi / tavoitteellisuus
3. myyntiesittelytaidot
4. myyjän tiedot tuotteesta

5. ulkoinen olemus
6. uusasiakashankinta ja lisämyynti
7. vuorovaikutustaidot
8. kaupan päättämisen taito. (Rummukainen 2008, 10–11.)

Huippumyyjien kahdeksalla ominaisuudella on jokaisella oma roolinsa saada aikaan erinomainen suoritus, eikä pelkkä yksittäinen ominaisuus riitä. Asenne ja kaupan päättämisen taito nousevat kuitenkin ominaisuuksista esiin kenttätutkimuksessa haastatelluilla myyjillä. Huippumyyjän ja huippu-urheilijan yhdistää intohimo omaan lajiinsa. (Mts. 11–12.) Huippumyyjä osaa myös arvostaa kilpailijoitaan ja käyttää ylimääräisen aikansa tutustumalla kilpailijoihin ja siihen, mitä he tarjoavat (Rubanovitsch & Aalto 2007, 52).

Kaupanteko on edelleen ihmisten välillä tapahtuvaa vuorovaikutusta, huolimatta myynnin apuvälineiden valtavasta kehitymisestä. Myöskään huippumyyjien ominaisuudet eivät ole merkittävästi muuttuneet vuosien saatossa. (Rummukainen 2008, 12.) Ominaisuuksien kopioiminen on lähes mahdotonta. Merkityksellisempää onkin ymmärtää huippumyyjien toimintatapoja, jotta niitä voidaan kuvata tarkemmin myös muille myyjille. (Laine 2008, 41.)

Myyntityöstä ei tulisi tehdä liian vaikeaa, kuten monissa yrityksissä tehdään, koska loppuen lopuksi myymisessä tulisi keskittyä perusasioihin. Huonojen myyntilukujen taakse on helppo kätkeytyä hakemalla syitä korkeista hinnoista tai muista selityksistä, vaikkei hinnalla yleensä ole merkitystä kaupankäynnin vilkkauteen. Hyvien tulosten takana on perusasioiden toistaminen ja hyvä valmentautuminen. Tulos vaatii toimeen tarttumista, mikä saattaa joskus merkitä myös epämiellyttävien asioiden kestämistä oman mukavuusalueen ulkopuolella. (Rummukainen 2008, 12–13.)

3 PALVELUJEN MARKKINOINTI

3.1 Palveluala

Palvelut muodostavat huomattavan merkityksen jokaisen ihmisen elämässä. Palveluiden osuus ihmisten kuluttamista tuotteista on kasvussa. Työmatkat hoidetaan joukkoliikennepalveluja hyödyntäen ja päivän piristeeksi nautitaan kahvilan palveluita. Päivittäin kulutettaviin palveluihin lukeutuvat myös puhelin ja televisio. Kun on aika juhlia, turvaudutaan kampaajaan ja pitopalveluun. Palvelualan jako tapahtuu yleensä yksityisen ja julkisen sektorin tuottamiin palveluihin. Yksityisten palveluiden jaottelu voidaan tehdä toimialoittain. Palvelualan kasvu on ollut voimakasta Suomessa 1990-luvulta lähtien. Palvelujen osuus on lähes 60 % kotitalouksien menoista julkiset palvelut mukaan laskien. (Lämsä & Uusitalo 2009, 7–8.)

Puhelinmaksut kuuluivat eniten kotitalouksien rahaa vieviin palveluihin vuosituhanen vaihteessa. Tietoliikenteeseen (puhelin- ja internetpalvelut) käytetyt menot ovat lisääntyneet erityisesti 1990-luvun aikana. Kotitaloustyyppi vaikuttaa palvelujen käyttöön johtuen erilaisista kulutustarpeista ja resursseista. Suurin osuus palvelumenoista on lapsettomilla pareilla ja yksin asuvilla. Palveluista merkittävä osa kuuluu arjen välttämättömiin menoihin, kuten terveyspalvelut, vakuutusmaksut ja puhelinmaksut.

Elintason kohoaminen lisää niiden palvelujen kysyntää, jotka voidaan itse valita. Ilmiötä voidaan selittää sillä, että perustarpeiden tultua tyydytetyiksi ihmiselle nousee tärkeiksi sosiaaliset ja muut itseensä kohdistuvat tarpeet. Kehitys lisää palvelujen kysyntää ja korostaa palvelujen markkinoinnin osaamisen tärkeyttä. Samoin julkisten palvelujen yksityistäminen ja liiketoiminnallinen tapa toimia lisäävät palvelujen markkinoinnin osaamisen tarvetta. Vapaan kilpailun ympäristössä palvelun laatuun ja palvelujen tuottamisen kustannustehokkuuteen kohdistuu uudenlaisia vaatimuksia.

Esimerkiksi postin ja teleyhtiöiden muuttaminen liikelaitoksiksi on tarkoittanut kyseisten alojen sisällä isoja muutoksia. Muutokset ovat näkyneet asiakaskeskeisyyden kehittämisenä, kustannustehokkuuden lisäämisenä ja pyrkimyksenä palvelujen stan-

dardisointiin. Teknologian kehittyminen muuttaa yritysten toimintatapoja. Uusien yhteyskanavien kautta muuttuu myös yritysten suhde asiakkaisiin. Merkittävä muutos on tapahtunut niin sanotuissa tietopohjaisissa palveluissa, kuten pankki- ja rahoituspalveluissa, jotka voidaan nykyisin suorittaa sähköisesti.

Yritysten strategiassa on painottunut lähivuosien aikana syventyminen omaan ydinosaamiseen. Muut toiminnot, jotka eivät liity varsinaiseen ydinosaamiseen ostetaan muualta mikä lisää palvelujen kysyntää. (Lämsä & Uusitalo 2009, 8–9.) Kaikkien organisaatioiden, ei pelkästään palveluyritysten, on mietittävä asiakkaalle tuotetun palvelun ja hyödyn suhdetta kustannuksiin. Palvelukonsepti on tässä pohdinnassa ratkaiseva, koska sillä kilpaillaan ja erotutaan markkinoilla. (Pitkänen 2006, 8.)

3.2 Mitä palvelu on?

Merkittävin ero tavarán ja palvelun välillä on palvelun aineettomuus. Palvelun ominaisuuksina voidaan pitää aineettomuutta, heterogeenisyyttä, tuotannon ja kulutuksen samanaikaisuutta sekä ainutkertaisuutta. Palvelu on toiminto eikä esine, joten se ei ole käsin kosketeltavissa tai silmillä havaittavissa, eikä sitä voi kokeilla ennen ostoa. Asiakas joutuu päättelämään aineellisista vihjeistä ja todistusaineistosta palvelun ominaisuuksia. Tällaisia havaintovälineitä voivat olla muun muassa henkilökunnan käytös, liikkeen siisteys tai tavaroiden esillepano ja houkuttelevuus. (Lämsä & Uusitalo 2009, 17–18.)

Palvelun tuottamiseen osallistuu useita ihmisiä, minkä vuoksi palvelu on tapahtumana aina ainutlaatuinen. Tästä syystä palvelut ovat heterogeenisiä eli vaihtelevia. Palvelutapahtumaan osallistuu monta ihmistä samanaikaisesti, kuten asiakas itse, muut liikkeen asiakkaat sekä asiakaspalvelijat, jotka kaikki vaikuttavat palvelutapahtuman onnistumiseen. Osallistujien vaikutusta on vaikea ennakoida ja kontrolloida siten, että tapahtumasta muodostuu juuri sellainen, kuin asiakas on odottanut. (Mts. 17–18.)

Asiakkaat kuluttavat palvelun samanaikaisesti kuin se tuotetaan, esimerkkinä voidaan mainita ravintolassa asiointi, jossa asiakas saapuu ravintolaan, tilaa ruoan ja

ruokailee. Palvelu katoaa kuluttamisen jälkeen, eikä sitä voi varastoida eikä myydä eteenpäin. Palvelun laatutasoa on usein vaikea määritellä, ja tämän vuoksi haasteena onkin palvelun laadun jatkuva kehittäminen. (Mts. 18–19.)

3.3 Palvelun laatu

Laatu-käsitettä on usein vaikea määritellä. Pyrkiminen palvelun hyvään laatuun on jatkuva oppimisen ja kehittymisen kohde, jonka lähtökohtina ovat yrityksen päätehtävä ja arvot. Hyvän palvelun laadun määrittelyyn on olemassa monta keinoa, ja esimerkiksi laatua voidaan tarkastella eri näkökulmista. Palvelun laatua voidaan tarkastella kuudesta eri näkökulmasta: elämyksellinen, asiakaskeskeinen, tuotekeskeinen, tuotantokeskeinen, kustannus-hyötykeskeinen ja eettinen. (Lämsä & Uusitalo 2009, 22–24.)

Elämyksellisyydellä, nimensäkin perusteella, halutaan luoda asiakkaalle tietynlainen tunnelma ja esteettinen elämys. Riippuen siitä, missä asiakas asioi, pyritään saamaan asiakas hyvälle mielelle saamastaan palvelusta. Asiakkaan tarpeisiin ja toiveisiin keskitytään asiakaskeskeisyyden näkökulmassa. Laatu on sidottuna asiakkaan tarpeisiin, jotka yritys pyrkii tunnistamaan ja tyydyttämään. Hyvän palvelun laadun luomiseksi palvelun ominaisuudet on suhteutettava asiakkaan mieltymyksiin ja odotuksiin. Yleisimpänä tämän osa-alueen laadun mittarina voidaan pitää asiakastyytyväisyyskyselyä. (Mts. 24–25.)

Laadun ominaisuuksiin keskitytään tuotekeskeisessä näkökulmassa, jossa palvelun laadussa keskitytään määrittelemään ohjeistuksien ja standardien laatuominaisuuksia. Palvelun tuotantoprosessien sujuvuutta ja virheettömyyttä pyritään mittaamaan tuotantokeskeisen näkökulman avulla, joka on korostanut laaduntarkkailua ja valvontaa. Kustannus-hyötykeskeisessä näkökulmassa huomio keskittyy palvelun tuottamisen aiheuttamien kustannusten suhteuttamiseen saatavaan taloudelliseen hyötyyn. (Mts. 25–26.)

3.4 Laadukas palvelujen tuottaminen ja markkinointi

Yrityksen onnistuminen laadukkaiden palveluiden tuottamisessa ja markkinoinnissa edellyttää sujuvaa ja kitkatonta yhteistyötä eri osa-alueiden välillä. Palveluiden markkinoinnin malli korostaa toiminnan eri osa-alueiden sujuvaa yhteispeliä, joka toimii avaimena hyvään palvelun laatuun ja tätä kautta yrityksen menestykseen. Tätä voidaan kuvata monen tekijän yhteisvaikutuksen tulokseksi. Millaisen toimintatavan yritys valitsee päästääkseen tavoitteeseensa, siihen vaikuttavat yritykset arvot, visio sekä strategia. (Lämsä & Uusitalo 2009, 27.)

Palveluiden tuottaminen ja markkinointi ovat hyvin monivaiheinen prosessi, minkä vuoksi esimiehen asema on erittäin oleellinen, koska hän on esimerkkinä kaikille muille työntekijöille. Esimiehen vastuulla on yhteistyön sujuvuus, ja hänen on luotava myös tarvittavat puitteet ja edellytykset, jotta voidaan tarjota hyvää palvelua. Esimiehen on syytä tunnistaa yhteispeliin keskeisesti vaikuttavat tekijät. (Mts. 28.)

Eri osa-alueet, joiden yhteispelin sujuvuuden pitäisi toimia erittäin hyvin, ovat asiakkaat, prosessit, henkilöstö, toimintaympäristö ja organisaatiokulttuuri. Tärkeimpinä ovat tietysti asiakkaat, koska heille yritys tuottaa palveluita. Palveluiden markkinointi tähtää asiakkaiden toiveiden täyttämiseen ja ongelmien ratkaisemiseen, koska asiakas ei välttämättä aina tiedä tai tunnista omia tarpeitaan. Palveluyrityksen tehtävänä on tällöin auttaa asiakasta saamaan itselleen sopivin palvelu. Prosessien avulla pyritään takaamaan palvelun laatu, jotta se olisi asiakkaalle paras mahdollinen. Prosessin muodostumisen lähtökohtana on strategian valitsema toimintatapa sekä siihen vaikuttavat ulkoinen ja sisäinen toimintaympäristö. (Mts. 28–29.)

Tärkein voimavara palveluorganisaatiossa ovat siellä työskentelevät ihmiset. He luovat tuloksekkaan toiminnan palveluiden markkinoinnissa osaamisellaan, sitoutumisellaan sekä motivaatiollaan. Palvelualoilla työskentelevien ihmisten on nykypäivänä jatkuvasti oltava valmiita oppimaan uutta ja siirtymään uusiin tehtäviin. Ihmisten ajatteluun ja toimintaan vaikuttaa vahvasti organisaatiokulttuuri, joka on toiminnan kehittämisen perusta ja mahdollisuus. Organisaatiokulttuurin tunnistaminen on erittäin tärkeää, koska sen avulla vaikutetaan työntekijöihin. (Mts. 30.)

Toimintaympäristöön voi yksittäisen yrityksen olla hankala vaikuttaa, mikä pitää jossain alueissa paikkansakin. Voidaan mainita esimerkkinä ikärakenteen muutos, joka tulevaisuudessa on hyvin ajankohtainen asia. Toimintaympäristön ja palveluyrityksen suhde on hyvä nähdä toisiaan rakentavana. Palvelujen tuottamisessa ja markkinoinnissa tehdyt valinnat ja oma-aloitteinen vaikuttaminen toimintaympäristöön auttavat saavuttamaan halutun yrityskuvan. (Mts. 30.)

3.5 Kohti asiakaskesteistä suuntausta

Lämsän ja Uusitalon (2009, 33) mukaan palvelujen tuottamisen ja markkinoinnin onnistumisen taustalla vaikuttavaa se, kuinka hyvin yrityksessä palvelun tarjoajat tuntevat asiakkaan, ymmärtävät tämän käyttäytymistä ja kykenevät rakentamaan aktiivisesti suhdetta asiakkaan kanssa. Palvelun laadun perusta muodostuu asiakkaan palveluodotusten ja palvelun kokemisen välisestä suhteesta. Palveluiden markkinoinnin kentällä pitkäkestoinen asiakassuhde nähdään hyvin tärkeänä tavoiteltavana asiana.

Palvelukokemus, asiakastyytyväisyys ja asiakasuskollisuus

Palvelukokemus vaikuttaa vahvasti palvelun laatuun. Asiakkaan ja palveluntarjoajan kohtaaminen on yksi osatekijä, joka vaikuttaa asiakkaan kokemukseen palvelusta ja hänen tyytyväisyyteensä. Jokainen kohtaaminen nähdään palvelun tuottajan kannalta mahdollisuutena osoittaa asiantuntemus, taito ja tahto tarjota hyvää palvelua. Kohtaaminen vaikuttaa siihen, millaisena asiakas kokee saamansa palvelun ja aikooko hän käyttää palvelua uudestaan. (Lämsä & Uusitalo 2009, 58–59.)

Palvelukokemuksen muodostumiseen vaikuttaa myös asiakkaan keräämä tieto yrityksestä. Koska palvelut ovat aineettomia, asiakas etsii vihjeitä palvelusta ihmisiltä, prosesseista ja fyysisistä todisteista eli toisin sanoen hän kerää todistusaineistoa. Yksi merkittävä vaikuttaja asiakkaan palvelukokemukseen ja mielikuvaan, on palvelun tarjoajan imago. Mitä myönteisempi imago yrityksellä on, sen paremmin asiakas suhtautuu muutamaan vastoinikäymiseen. Hinnalla on myös osuutensa palvelun laadun arvioinnissa ja asiakkaan tyytyväisyyden mittaamisessa. Hinta on usein osoitus palve-

lun laadusta, koska palvelut ovat aineettomia, eikä niitä voi testata ennen käyttöä. Niinpä hinta toimii laadun merkinä. (Mts. 58–59.)

Asiakasuskollisuus on asia, jota jokainen yritys tavoittelee ja jonka se kokee tärkeäksi. Asiakasuskollisuudella tarkoitetaan asiakkaan halukkuutta asioida jatkuvasti samassa yrityksessä. Asiakas ostaa ja käyttää yrityksen tarjoamia palveluja säännöllisesti. Uskollisten asiakkaiden määrän ja asiakaskäyttäytymisen mittaaminen voi olla ongelmallista, koska on haastavaa määritellä, milloin asiakas täyttää uskollisuuden kriteerit. Asiakasuskollisuutta voi olla kahdenlaista, joista toinen on käyttäytymiseen pohjautuvaa ja toinen tunneperäiseen sitoutumiseen pohjautuvaa. Asiakasuskollisuus nähdään usein käyttäytymisenä. Tällöin voi olla kyse tilanteesta, jossa asiakas ostaa palvelun säännöllisesti, jolloin käyttäytyminen on merkki uskollisuudesta. Jos palvelu on asiakkaalle mieleinen, hän pitää siitä, jolloin asiakasuskollisuus on tunneperäinen sitoutuminen. (Mts. 69–71.)

3.6 Laadukas myyntityö puhelimesta

Myyntityö puhelimesta perustuu asiakkaan ja myyjän väliseen luottamukselliseen palvelutilanteeseen. Myyntityön laatu korostuu varsinkin siinä vaiheessa, kun kilpailua uusista asiakkaista käydään aggressiivisesti. Suomen Asiakkuusmarkkinointiliitto ry (jäljempänä ASML) on tuottanut jäsenyrityksilleen yleiset markkinointia koskevat pelisäännöt (Reilun pelin säännöt) sekä tarkempia käytäntöjä muun muassa telemarkkinointiin (Telemarkkinoinnin käytäntöjä 2008). Myyjän pitää kertoa kuluttajalle puhelinkeskustelussa ennen sopimuksen tekemistä seuraavat tiedot:

1. puhelinmyyntiyrityksen nimi ja katuosoite
2. kuvaus myytävästä tavarasta tai palvelusta
3. hinta-, toimitus- ja maksuehdot
4. hintatiedot, jos myyjä käyttää erityishintaista palvelu- tai muuta vastaavaa numeroa, jonka hinta on normaalin puhelun hintaa suurempi

5. tarjouksen voimassaoloaika
6. tieto peruuttamisoikeudesta tai jollei kuluttajalla ole lain mukaan peruuttamisoikeutta, maininta peruuttamisoikeuden puuttumisesta (mt.).

Teleperformancella on käytössään puheluiden tallennusjärjestelmä sekä inbound että outbound-projekteissa, joten kaikki sisään tulevat ja ulos lähtevät puhelut tallentuvat määrääjäksi. Reklamaatiotilanteissa jokainen yksittäinen puhelu voidaan siis jäljittää ja kuunnella jatkoselvitystä varten. Esimiehet käyttävät tallenteita hyödyksi valmennustyössään ja voivat kuunnella sekä arvioida puheluita jälkikäteen koulutusmielessä myös työntekijöiden kanssa.

Myyntitilanteissa tulee huomioida erilaiset kohderyhmät. Erityisen tärkeää se on, kun asioidaan seniorikohderyhmän kanssa. Puhelimessa ei välttämättä kuule asiakkaan puheesta, jos asiakas reagoi muuten normaalisti kysymyksiin, että hän ei pysty tekemään itsenäisesti ostopäätöksiä. Näistä tilanteista tulee helposti väärinkäsityksiä ja reklamaatioita, kun asiakas ei välttämättä muista edes tilanneensa mitään. Myyjillä tulisi olla erityisen tarkkaavainen ote ja heidän pitäisi huomioida mahdolliset kaupanteon esteet, kun ollaan tekemässä kauppaa senioreiden kanssa. Lähtökohtana tulee olla, ettei tilausta tehdä, jollei olla täysin varmoja siitä, että asiakas tietää, mitä hän ostaa ja millä ehdoin. ASML on laatinut ohjeistuksen telemarkkinoinnista senioreille, jossa korostetaan puhelinkeskustelun aloitusta, selkeyttä ja loppuyhteenve-toa (Telemarkkinointi senioreille 2010).

3.7 Palveluindeksi myynnin laadun mittarina

Yhtä ainutta ja oikeaa myynnin laadun mittaria tuskin onkaan, mutta tilausten toteutuminen on yksi seurannan arvoisista tarkastelukohteista. Telemarkkinoinnissa tarkastellaan tilausten aktivoitumisprosenttia erityisesti siksi, että se vaikuttaa suurelta osin markkinointikanavan kannattavuuteen. Toteutuneet tilaukset kertovat osaltaan myös hyvin tehdystä myyntityöstä ja asiakastyytyväisyydestä. Yhteyskeskuksessa on aikaisemmin mitattu myyntiprojektin yksittäisten myyntineuvottelijoiden puheluiden

laatua jokaisen tiimin esimiehen toimesta arvioimalla puheluiden vaiheita *monitorointilomakkeen* avulla (liite 2).

Jokaisen arvioidun puhelun pisteytys muodostaa henkilökohtaisen *palveluindeksin*, joka kuvaa puheluiden laatua. Palveluindeksissä myyntineuvottelija saa puheluistaan arvon (0–100), joka koostuu hänen myyntipuheluidensa eri vaiheiden pisteytyksestä. Puhelun eri vaiheet on painotettu eri tavoin riippuen siitä, miten kriittiseksi tuo vaihe on määritelty *palvelutavoitteiden* (liite 3) kannalta. Palveluindeksi muodostuu myyntineuvottelijan lähiesimiehen tekemästä myyntipuhelun arviosta, joka perustuu palvelutavoitteiden ja projektin muiden ohjeistusten noudattamiseen myyntirungon mukaisesti. Palveluindeksi on yksi myyntipuhelun laadun mittareista, ja siinä tehtävässä palveluindeksi oikein määriteltynä auttaa arvioimaan ja seuramaan palvelun laatua myyjäkohtaisesti pidemmällä aikavälillä.

4 KVANTITATIIVISEN TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Tässä luvussa käydään läpi tutkimusstrategiaa ja tutkimusmenetelmää sekä otetaan kantaa tutkimuksen luotettavuuteen ja pätevyYTEEN.

4.1 Tutkimusmenetelmä ja -aineisto

Tutkimuksen ongelmanasetteluna oli tutkia myyntipuheluiden laadun mittarina käytettävän monitorointilomakkeen arviointikohteiden yhteyttä tilausten toteutumiseen. Edellisen perusteella päätutkimuskysymys voidaan kirjoittaa seuraavaan muotoon: *Millainen vaikutus myyntipuhelun laadulla on tilauksen toteutumiseen?* Ongelmanasettelun ratkaisumenetelmänä käytettiin kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusta.

Määrällisen tutkimuksen edellytys on tuntea, mitkä tekijät vaikuttavat ilmiöön. Kvantitatiivisen tutkimusmenetelmän avulla tutkitaan jo entuudestaan tuttua asiaa, jotta

tiedetään, mitä mitataan. Kvantitatiivinen tutkimus on hyvin pitkälti muuttujien eli tekijöiden mittaamista ja niiden suhteiden välisten vuorovaikutusten laskemista. (Kananen 2011, 12.)

Kvantitatiivisen tutkimuksen yleisin tiedonkeruumenetelmä on kyselylomake, vaikka tutkimusryhmään kuuluu toki paljon muitakin tiedonkeruumenetelmiä. Tutkimuksessa ilmiön tekijät muutetaan muuttujiksi, jotka käsitellään tilastollisin menetelmin. Tätä tutkimusmenetelmää voidaan käyttää siinä vaiheessa, kun tutkittava ilmiö on riittävän täsmentynyt. Kvantitatiivinen tutkimus perustuu positivismiin, joka perustuu mittaamiseen. Positivismin tavoitteena on tuottaa perusteltua, luotettavaa ja yleistettävää tietoa. (Mts. 18.)

Lähestyin opinnäytetyön tutkimusmenetelmää siitä näkökulmasta, että määrällisen tutkimusmenetelmän avulla pystyttäisiin selvittämään missä määrin myyjän toiminta vaikuttaa tilauksen toteutumiseen. Tutkimusmenetelmän valinnan tavoitteena oli siis etsiä aineistosta syys-seuraussuhteita. Aineistonkeruumenetelmänä käytettiin systemaattista havainnointia, jonka avulla saadaan tietoa ihmisten toiminnasta ja käyttäytymisestä (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 209). Tieteellinen havainnointi on tarkkailua ja sopii hyvin muun muassa vuorovaikutuksen tutkimiseen tai nopeasti muuttuviin tilanteisiin (mts. 209). Tutkijan rooli havainnoitsijana oli ulkopuolisena toimijana tarkkailla myyjän toimintaa kaupantekotilanteessa, joka on aina vuorovaikutustilanne asiakkaan ja myyjän välillä. Huomioitavaa on, että myyjät eivät olleet tietoisia havainnointilanteista.

Tutkimusaineisto koottiin havainnoimalla miten myyntineuvottelijat ovat toimineet puhelimitse tapahtuvissa myyntitilanteissa pohjautuen projektin palvelutavoitteisiin ja ohjeistuksiin. Puheluiden havainnointi perustui nykyisen monitorointilomakkeeseen, jonka vaiheet muodostivat tutkimuslomakkeen. Havainnointi suoritettiin kuuntelemalla yhteensä 560 minuutin verran projektin nauhatalloitteita.

Vertailemalla keskenään toteutuneita ja toteutumattomia tilauspuheluita pyrittiin selvittämään, miten monitorointilomakkeen eri vaiheiden pisteytys vaikuttaa tilauksen toteutumiseen. Tiedonkeruuvaiheen jälkeen suoritettiin tallennusvaihe kysely-

lomakkeelle jokaisesta arvioidusta puhelusta. Kyselylomakkeen luonti ja tulosten analysointi suoritettiin Sphinx-kysely -ja tilasto-ohjelman avulla. Jokainen puhelu on yksittäinen tapaus, jossa taustamuuttujia toimivat tilauksen toteutuminen, liittymän määräaikaisuus, asiakkaan ikä- ja sukupuoli sekä nykyinen (siirrettävä) teleoperaattori.

Tutkimuksen aineisto koostuu myyntiprojektin puhelutallenteista. Tutkimuksen perusjoukon muodostavat Teleperformancen myyntineuvottelijoiden 14 päivän aikajakson aikana tehdyt matkapuhelinliittymätilaukset. Puhelut päätettiin valita koko projektin myyntitiimin jäsenten joukosta, jotta yksittäisen myyntineuvottelijan toiminta ei korostuisi. Puhelut valittiin sattumanvaraisesti 24:n eri myyjän tilausten joukosta. Toteutuneiden ja toteutumattomien tilausten ryhmistä valittiin kummastakin 24 tilauspuhelua, jotta vertailu onnistuisi parhaiten. Kehikkoperusjoukoksi muodostui yhteensä 48 tilauspuhelua, joiden kriteerit olivat: ensimmäinen yhteydenotto uudelle asiakkaalle, matkapuhelinliittymätilaus ja tilauksen toteutuminen / toteutumattomuus.

Tiedot tilauksen toteutumisesta saatiin toimeksiantajan kautta asiakasyritykseltä sekä varmistamalla vielä tilauksen toteutumisen oikeellisuus siirrettynumerot.fi -palvelun kautta. Suomen Numerot Numpac Oy:n tuottama palvelu on siirrettyjen numeroiden tiedotuspalvelu, jossa voi selvittää liittymän operaattorin lähes reaaliaikaisesti (Siirrettyjen numeroiden tiedotuspalvelu n.d.).

Aineiston valinnan ja rajauksen yhteydessä käytiin keskusteluja toimeksiantajan kanssa, jotta otanta vastaisi mahdollisimman hyvin tutkimuksen tavoitteita. Aineiston rajauksessa huomioitiin, että yhteyskeskuksen outbound-projekteissa soittolistat koostuvat pääosin uusista asiakkaista. Aineiston rajauksen valintaperusteena käytettiin ensimmäistä kontaktia asiakkaaseen, jolloin siis soitetaan uudelle asiakkaalle kylmästä soittolistasta. Aineiston rajaukseen vaikutti myös se, että kylmään soittolistaan soittaminen koetaan myyjien kesken haasteellisemmaksi kuin esimerkiksi takaisinsoittaminen jo kertaalleen tavoitetulle asiakkaalle.

Takaisinsoittojen haasteena on asiakkaan tavoittaminen uudelleen ja se ettei asiakas välttämättä muista aikaisemmasta keskustelusta juurikaan ja vetäytyy helposti keskustelusta vedoten asian olevan jo kunnossa. Soittojärjestelmään voidaan asettaa tarkatkin takaisinsoittoajankohdat, mutta puhelu ohjautuu sattumanvaraisesti vapaana oleville myyntineuvottelijoille, jolloin takaisinsoitoissa myyjä yleensä vaihtuu. Yhteyskeskuksissa pyritäänkin tilaukseen jo ensimmäisellä yhteydenotolla tehokkuuden maksimoimiseksi. Tuotteen osalta tilaukset rajattiin koskemaan pelkkiä matkapuhelinliittymätilauksia mahdollisine lisäpalveluineen, koska aktivoitumisprosentti eli tilauksen toteutumista kuvaava mittari on ollut alhaisempi tässä tuotekategoriassa, kuin tilauksissa, joissa asiakkaalle myydään liittymän ohessa jokin laite (matkapuhelin).

4.2 Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys

Tutkimuksessa pyritään välttämään virheiden syntymistä, minkä vuoksi pyritään arvioimaan tehdyn tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimuksen luotettavuuden ja pätevyyden arvioinnissa käytettäviä käsitteitä ovat *reliaabelius* (luotettavuus) ja *validius* (pätevyys). Tutkimuksen reliaabelius tarkoittaa tutkimustuloksen pysyvyyttä eli toistettaessa tutkimus saadaan samat tulokset. Jos samaa tekijää tutkitaan eri tutkimuskerroilla ja saadaan sama tulos, voidaan tulokset todeta reliaabeleiksi. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 226.) Tutkimuslomakkeen pohjana toimineen monitorointilomakkeen havainnointien tulkinnassa on huomioitava havainnoitsijan (tutkijan) tulkinnanvara. Tutkimuksen mittaustulosten toistettavuus on kuitenkin mielestäni todennäköistä.

Mittari on kvantitatiivisessa tutkimuksessa pätevä eli validi, jos se mittaa sitä, mitä sen on tarkoituskin mitata. Tutkijan on osattava valita oikea mittari mittaamaan oikeaa asiaa, jotta tutkimus tukee luotettavuutta. Pätevyys voidaan varmistaa valitsemalla oikea tutkimusmenetelmä, oikea mittari sekä mittaamalla oikeita ja oleellisia asioita tutkimusongelman kannalta. (Mts. 226–227.) Laadun määrittely ja mittaaminen kvantitatiivisesti osoittautui haasteelliseksi. Tutkimuksen pätevyyttä arvioidessa voidaan tutkimusmenetelmän valinnan yhteydessä todeta, että laadullisen (kvalitatiiv-

vinen) tutkimuksen keinoin olisi voitu täsmentää tutkittavaa ilmiötä ja parantaa tutkimuksen luotettavuutta. Tiedonkeruumenetelmän ja kyselylomakkeen rakenteen johdosta ei voitu käyttää useampia tilastollisia testejä, millä voi olla vaikutuksia tutkimuksen pätevyYTEEN.

Tutkimuksen luotettavuuden parantamiseksi olisi voitu käyttää tringulaatiota yhdistelemällä erilaisia tutkimusotteita ja menetelmiä (Kananen 2010, 133). Tringulaatio on useamman tutkimusmenetelmän yhdistämistä tutkimuksessa ja sen käyttöä perustellaan tilanteissa, joissa muilla tutkimusmenetelmillä voidaan täydentää tiedonkeruun aukkoja (mts. 72.). Yhdistäminen voi tapahtua niin, että opinnäytetyössä on alussa laadullinen tutkimusosio, jonka jälkeen käytetään määrällistä tutkimusta esimerkiksi kyselylomakkeen laatimiseksi. (Mts. 133.)

Tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa tulee myös ottaa huomioon tutkijan asema kohdeorganisaation entisenä työntekijänä, jolloin tutkijan on tärkeää muistaa pitää erillään omat tulkintansa. Toisaalta määrällisen tutkimuksen pätevyyttä lisää se, että tutkijalla on tuntemus kohdejoukosta, mikä toteutuu hyvin koska tutkijalla on aikaisempi esimiesrooli organisaatiossa (Vilkkä 2005, 73).

Tutkimuksen suorittaminen hyvän tieteellisen käytännön mukaisesti luo sille edellytykset eettiselle hyväksymiselle sekä luotettavuuden ja tulosten uskottavuudelle. Tutkijan tulee muun muassa työssään noudattaa tiedeyhteisön määrittelemiä tapoja toimia. Rehellisyys, huolellisuus ja tarkkuus tutkimustyön kaikissa vaiheissa aina tulosten tallentamisesta niiden arviointiin, on osa toimintatapaa. (Hyvä tieteellinen käytäntö 2012.) Tutkijana koen, että olen toiminut avoimesti ja rehellisesti sekä pyrkinyt noudattamaan eettisiä periaatteita ja hyvää tieteellistä käytäntöä. Tutkimuksen lopputulosta tarkastellessani koen, että olen onnistunut vastaamaan päätutkimuskysymykseeni.

5 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Pääluku 5 on luottamuksellinen (liite 1).

6 POHDINTA

Työn tavoitteena oli tuottaa tietoa valmennustyön kehittämiseen yhteyskeskuksen markkinointiprojektissa. Team Supervisoreilla on lähiesimiehinä mahdollisuus vaikuttaa myynnin laatuun ja tuloksiin oman tiimensä osalta ja sitä kautta myös koko projektin palvelutavoitteiden toteutumiseen sekä kannattavuuteen. Team Supervisoreiden rooliin palvelu- ja myyntineuvottelijoiden lähiesimiehenä yhteyskeskuksessa soveltuu hyvin valmennuksellinen johtamisen näkökulma.

Laadun määrittäminen on vaikeaa ja sitä täytyy tarkastella kenen näkökulmasta sitä katsotaan. Hyvän mittarin luominen laadulle vaatii sitä, että ensin täytyy olla selvillä miten laatu määritellään kussakin käyttötarkoituksessa. Hyvään laatuun pyrkivien yritysten työ ei lopu koskaan, koska tavoite edellyttää jatkuva kehittymistä ja uudistumista. Laatua painottavan palvelujen markkinoinnin malli korostaa organisaation eri osa-alueiden (asiakkaat, prosessit, henkilöstö, toimintaympäristö ja organisaatiokulttuuri) yhteispelin sujuvuutta. Kaiken ytimessä on asiakas. Esimiehellä on merkittävä rooli prosessissa esimerkin näyttäjänä sekä puitteiden ja edellytysten luojana. Palveluorganisaation tärkein voimavara on siellä työskentelevät ihmiset. He luovat tuloksekkaan toiminnan palveluiden markkinoinnissa osaamisellaan, sitoutumisellaan sekä motivaatiollaan.

Tutkimuksen tulokset osoittavat, ettei nykyisen monitorointilomakkeen pisteytyksillä puhelun eri vaiheista ole tilastollista merkitsevyyttä tilauksen toteutumiseen. Toteutuneiden ja ei-toteutuneiden tilausten vertailussa ei löydetty tilastollisesti merkitsevää eroa. Tuloksista on kuitenkin havaittavissa, että argumentointi ja myyminen oikein kartoitusvaiheen perustella vaikuttivat tilauksen toteutumiseen, vaikkei tilastol-

lista merkitsevää eroa olekaan. Monitorointilomakkeen eri vaiheiden kokonaispisteytyksestä muodostuvalla laadun mittarilla, palveluindeksin arvolla, ei myöskään löydetty tilastollista merkitsevyyttä, siihen toteutuuko tilaus vai ei.

Palveluindeksin varsinainen tehtävä onkin kuvata myyntineuvottelijan puheluiden laatua ja se on siinä tarkoituksessa hyvä väline jatkuvaan systemaattiseen laadun seurantaan yksittäisten myyntineuvottelijoiden kohdalla. Jatkotutkimusaiheena olisi mielenkiintoista tutkia tilauksen toteutumiseen vaikuttavia tekijöitä asiakastyytyväisyysnäkökulmasta laadullisen tutkimuksen menetelmin haastatteleamalla puhelinmyynnin kautta tilauksen tehneitä asiakkaita.

6.1 Johtopäätökset ja kehitysideat

Teleoperaattoreiden (varsinkin niin sanottujen halpaoperaattoreiden) kova hintakilpailu aiheuttaa tiettyjä haasteita telemarkkinointikanavan myynnin suuntaamisessa, jossa pyritään kuitenkin ohjaamaan myyntineuvottelijoita argumentoimaan teleoperaattorin muilla vahvuuksilla (rescue-soittoa silmällä pitäen). Matkapuhelinliittymätilauksen toteutumisen vaikuttimia on monia, eivätkä rescue-soitot ole suinkaan ainoa tekijä, jos tilaus ei toteudu. Tilauksen kertaaminen on tärkeää ja se tulee tehdä ymmärrettävästi ja selkeästi riippumatta asiakkaasta. Myyntineuvottelijan kannattaa keskittyä myynnin perusasioihin ja niihin vaikuttamismahdollisuuksiin, jotka hän pystyy huomioimaan tehdessään tilausta, parantaakseen tilauksen toteutumismahdollisuutta.

Monitorointilomakkeiden täyttäminen ja palautteen antaminen myyntineuvottelijoille kuunneltujen puheluiden pohjalta kuuluu Teleperformancella tehtävän valmennustyön arkeen ja on tärkeä osa laadun varmistamista. Projektin valmentavilla lähiesimiehillä, Team Supervisoreilla, on ohjeistus monitorointilomakkeen eri vaiheiden arvioinneista, jota he voivat seurata kuunnellessaan arvioitavaa puhelua. Tulkinanvaraa voi kuitenkin aina jäädä, ja tämän myötä palveluindeksi voi vaihdella saman puhelun osalta riippuen arvioitsijasta. Tähän voidaan kiinnittää huomiota kehittämäl-

lä entisestään nykyistä palveluindeksiä, jotta siitä saataisiin mahdollisimman yhdenmukainen ja vertailukelpoinen laadun mittari.

Teleperformancen yhteyskeskuksessa on monia valmennustyön laadun varmistamisen ja kehittämisen avuksi luotuja toimintamalleja. Ristiin-kuuntelut, joissa useampi Team Supervisor kuuntelee ja arvioi saman puhelun sekä käy tuloksia yhdessä läpi, ovat hyvä keino varmistaa puhelun arviointikohteiden yhdenmukainen tulkinta. Varjokuunteluiden (shadow monitoring) avulla puolestaan Team Supervisor saa esimieheltään palautetta arvioiduista puheluista ja niistä tehdyistä huomioista. Ristiin-kuunteluiden ja varjokuunteluiden avulla voidaan kehittää Team Supervisoreiden ammatillista osaamista sekä varmistaa valmennustyön oikeanlainen priorisointi. Pyrkimyksenä on, että jokainen projektin valmennustyöstä vastaava Team Supervisor ja hänen tiimiinsä kuuluva myyntineuvottelija ovat aina tietoisia siitä, miten tuotetta myydään niin myynti- kuin palvelutavoitteidenkin mukaisesti.

Telemarkkinoinnissa tulee tilanteita, joissa myyntitavoitteet ja provisiomallit voivat ohjata myyjiä tekemään tilauksia väärin perustein. Myyntineuvottelijan päätehtävänä on päättää mahdollisimman monta puhelua tilaukseen tietyllä kontaktivauhdilla. Riski onkin, että tämäntyyppisessä tavoiteasetannassa myyntineuvottelijoita ohjataan palvelutavoitteiden kustannuksella. Tärkeää on, etteivät projektin myyntitavoitteet ja laatuvaatimukset ole ristiriidassa keskenään vaan kulkevat rinnakkain. Uskon, että ohjaamalla valmennustyössä myyntineuvottelijoita enemmän laadullisten tavoitteiden kautta syntyy myös kannattavampaa myyntityötä pitkällä tähtäimellä. Koen laadukkaan myyntityön yksinkertaisuudessaan asetettujen tavoitteiden saavuttamisena sovittujen pelisääntöjen ja ohjeistusten mukaisesti asiakastyytyväisyyttä korostaen.

Päästäkseen asetettuihin myyntitavoitteisiin myyntineuvottelijan on usein tehtävä määrällisesti paljon tilauksia, mutta jokaisen asiakaskontaktin tulisi aina läpäistä myös projektin ohjeistuksen mukaiset palvelutavoitteet. Epäkohtiin tulee aina puuttua välittömästi, ja jokaisella myyntineuvottelijalla on oltava samat säännöt. Yksittäisten työntekijöiden työn laatuun panostamalla voidaan vaikuttaa koko projektin kannattavuuteen ja tehokkuuteen, joten jokaisen myyntineuvottelijan on saatava riittävä määrä opastusta ja valmennusta kehittyäkseen työssään. Laadukkaiden asia-

kaskontaktien avaintekijöitä yhteyskeskustuksessa ovat organisaation toimintatavat, esimiesten- ja myyntineuvottelijoiden ammattitaito, -asenne sekä -sitoutuneisuus projektin tavoitteisiin.

6.2 Inbound- ja outbound-palvelujen tulevaisuus

Toimialan kustannusrakenne, jossa henkilöstökulut muodostavat 70–80 % yhteyskeskuksen kokonaiskuluista (Häkkinen & Uski 2006, 5), asettaa omat haasteensa yhteyskeskusliiketoimintaa Suomessa harjoittavien yritysten kilpailukyvyille. Ruotsista löytyy jo esimerkkejä kustannussäästöjen hakemisesta ulkomailta, kun julkisella sektorilla on siirretty yhteyskeskuksia ulkomaille halvempien henkilöstökustannusten houkuttelemana. Erityisesti inbound-palveluissa trendi on se, että koko ajan pitäisi pystyä tehostamaan toimintoja.

Toisin sanoen yhteyskeskuksissa pitäisi pystyä palvelemaan suurempia määriä asiakkaita lyhyemmässä ajassa, mutta pienemmällä henkilöstömäärällä. Kun ei pystytä kilpailemaan henkilöstökustannuksilla, on panostettava palvelun laatuun ja tehokkuuteen. Palvelun laatu ja tehokkuus nousseekin entistä tärkeämmiksi kilpailutekijöiksi erityisesti inbound-palveluita tarjoavien toimijoiden välillä. Asiakaspalvelun kehitys entistä myynnillisempään suuntaan tarkoittaa sitä, että myyntitavoitteiden saavuttaminen on entistä tärkeämpää myös yhteyskeskusten asiakaspalveluprojekteissa.

Kuluttajaviraston saama lisääntynyt negatiivinen palaute osoittaa, ettei telemarkkinointialan itsesääntely ole toiminut toivotulla tavalla. Puhelinmyynnin tulevaisuus matkapuhelinliittymien markkinointikanavana on pitkälti kiinni mahdollisesta tiukennuksesta viestintämarkkinalakiin, jolla kielletäisiin matkapuhelinliittymien puhelinmyynti ilman asiakkaan erityistä lupaa. Kilpailu asiakkaista käy kovana teleoperaattoreiden kesken, ja teleoperaattorit ovat itsekin myöntäneet, että liittymien puhelinmyynnistä aiheutuu runsaasti ongelmia (Pyhäranta 2011). Tyytymättömien asiakkaiden reklamaatiot aiheuttavat kuormitusta myös teleoperaattoreiden asiakaspalveluissa.

Teleoperaattoreista DNA, Elisa ja sen omistukseen kuuluva Saunalahti olisivat valmiita lopettamaan matkapuhelinliittymien puhelinmyynnin kokonaan sen aiheuttamien ongelmien takia (Operaattori myöntää lehdelle... 2011). Lopettaminen vaatisi kuitenkin kaikkien isojen teleoperaattoreiden yhteistä päätöstä luopua markkinointikanavan käytöstä. Jo ennestään kovassa kilpailussa ei varmasti haluta antaa kenelläkään pienintäkään etulyöntiasemaa uusasiakashankinnassa. Teleoperaattorit eivät kuitenkaan Kuluttajaviraston mukaan voi keskenään sopia puhelinmyynnin lopettamisesta, sillä se olisi vastoin kilpailulakia (mt.).

Valmisteilla olevalla lakimuutoksella matkapuhelinliittymien puhelinmarkkinoinnin rajaamisella on sen toteutuessa luultavasti vaikutuksia koko telemarkkinointialaan. Teleoperaattorit ovat olleet merkittävä toimeksiantaja monelle telemarkkinointiyritykselle, vaikkakin toimialan asiakaskunta on laaja. Yhdysvalloissa puhelinmyynti kuluttaja-asiakkaille hiipui lähes olemattomiin sen jälkeen, kun maassa otettiin vuonna 2003 käyttöön kansallinen ”do-not-call”-lista, johon rekisteröityneille kuluttajille ei saa soittaa palveluiden tai tuotteiden markkinointitarkoituksissa (Rufus 2005, 298). Suomessa käytössä oleva Puhelintarjonnan rajoituspalvelu (Robinson-palvelu) ei perustu lakiin vaan on ASML:n kuluttajille tarjoama palvelu.

Suomessa ollaan vielä tilanteessa, jossa suunta voidaan kääntää eikä ajauduta lakiin kirjattujen rajoitusten kautta kohti puhelinmyynnin alasajoa. Se edellyttää kuitenkin sitä, että alan toimijoiden on aidosti sitouduttava kehittämään toimintamallejaan, jotta markkinointitavan ongelmat korjaantuvat. Näin ei ole kuitenkaan vielä tapahtunut, eikä asioista ole onnistuttu sopimaan alan sisällä. Myös toimeksiantajayritysten on otettava vastuuta markkinointikanavan laadun kehittämisestä varmistamalla, että he solmivat sopimuksia sellaisten toimijoiden kanssa, jotka noudattavat alan pelisääntöjä ja valvovat toimintaansa.

Kuluttajavirasto näkee puhelinmyynnin ongelman laajempänä, ei pelkästään matkapuhelinliittymien markkinointiin kohdistuvana, vaan koko myyntitapaa koskevana ongelmana (Lausunnot ja kannanotot 9.2.2012). Telemarkkinointialan tulevaisuuden kannalta onkin erityisen tärkeää, että alan toimijat ottavat markkinointitavan puuttumiseen lainsäädännöllä merkinä muutoksen tarpeesta ja reagoivat tarkastelema-

la kriittisesti toimintansa laatua. Suuri osa yhteyskeskuspalveluja tuottavista yrityksistä hoitaa toimintojensa laadun valvonnan moitteettomasti, ja prosesseja myös kehitetään jatkuvasti. Yhteyskeskusalalla niin asiakaspalvelu- kuin myyntitehtävissäkin työskentelevät tuhannet työntekijät tekevät päivittäin vaativaa palvelu- ja myyntityötä liiketoiminnan ytimessä.

LÄHTEET

Alanen, M., Mälkiä, T. & Sell, H. 2005. Myyntityön käsikirja. Jyväskylä: Gummerrus Kirjapaino.

About Us. N.d. Tiedote Teleperformance-konsernin sivustolla. Viitattu 2.4.2012. [Http://www.teleperformance.com](http://www.teleperformance.com), About Us.

Global footprint. N.d. Ilmoitus Teleperformance-konsernin sivustolla. Viitattu 2.4.2012. [Http://www.teleperformance.com/en.aspx#](http://www.teleperformance.com/en.aspx#).

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13. uud. p. Keuruu: Otavan Kirjapaino.

Hyvä tieteellinen käytäntö. 2012. Ohje tutkimuseettisen neuvottelukunnan sivustolla. Viitattu 4.5.2012. [Http://www.tenk.fi/hyva_tieteellinen_kaytanto/kaytanto.html](http://www.tenk.fi/hyva_tieteellinen_kaytanto/kaytanto.html).

Häkkinen, M. & Uski, A. 2006. Ratkaiseva yhteys. Helsinki: Tammi.

Kananen, J. 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja. Tampere: Tampereen yliopistopaino.

Kananen, J. 2011. Kvantitatiivisen opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja. Tampere: Tampereen yliopistopaino.

Kuluttajavirasto tiukentaisi puhelinmyynnin ehtoja. 10.11.2011. Keskisuomalainen. Viitattu 10.3.2012. [Http://www.ksml.fi/uutiset/kotimaa/kuluttajavirastolta-aloite-puhelinmyynnin-saatelyyn/975690](http://www.ksml.fi/uutiset/kotimaa/kuluttajavirastolta-aloite-puhelinmyynnin-saatelyyn/975690).

L 23.5.2003/393. Viestintämarkkinalaki. Viitattu 30.3.2012. Valtion säädöstietopankki Finlex. [Http://www.finlex.fi](http://www.finlex.fi), ajantasainen lainsäädäntö.

Laine, P. 2008. Myynnin anatomia: anna asiakkaan ostaa. Helsinki: Talentum Media.

Lausunnot ja kannanotot. 9.2.2012. Kuluttajaviraston lausunto. Viitattu 3.4.2012. [Http://www.kuluttajavirasto.fi](http://www.kuluttajavirasto.fi), ajankohtaista, lausunnot ja kannanotot 2012, viestintämarkkinalain ja sähköisen viestinnän tietosuojalain muuttaminen.

Lappalainen, T. 2007. Ammattien arvostus 2007. Suomen Kuvalehti 2007 (45), 50–55.

Leppänen, E. 2007. Asiakaslähtöinen myynti. Helsinki: Yrityskirjat.

Nieminen, T. & Tomperi, S. 2008. Myynnin johtamisen uusi aika. Porvoo: WSOYpro.

Operaattori myöntää lehdelle: ”Hipoo hyväksyttävien tapojen rajaa”. 31.7.2011. Uusi Suomi. Viitattu 10.4.2012. <http://www.uusisuomi.fi/raha/114331-operaattori-myontaa-lehdelle-%E2%80%9Dhipoo-hyvaksyttavien-tapojen-rajaa%E2%80%9D>.

Our values and mission. N.d. Lista Teleperformance-konsernin sivustolla. Viitattu 2.4.2012. <http://www.teleperformance.com>, a people company, our values and mission.

Pitkänen, R. 2006. Parasta palvelua: miten onnistut asiakkaan kohtaamisessa? Helsinki: WSOYpro.

Puhelin ostoskatuna. 11/2007. Suomen Asiakkuusmarkkinointiliiton teettämää tilastotietoa toimintasektoreilta. Viitattu 19.3.2012. http://www.asml.fi/files/222/Puhelin_ostoskatuna.pdf.

Puhelinnumeron siirtoon lisää joustavuutta. 24.5.2011. Lehdistötiedote Viestintäviraston sivustolla. Viitattu 3.4.2012. http://www.viestintavirasto.fi/index/asiointi-info/ajankohtaista/lehdistotiedotteet/2011/P_31.html.

Pyhäranta, O. 2011. Kännykkäliittymien puhelinmyynti kuriin lailla. Helsingin Sanomat 16.8.2011. Viitattu 2.4.2012. <http://www.hs.fi/talous/artikkeli>.

Rope, T. 2003. Onnistu myynnissä. Helsinki: WSOY.

Rubanovitsch, M. & Aalto, E. 2007. Myy enemmän – myy paremmin. Helsinki: WSOY-Pro.

Rufus G. 2005. Outbound calling – Discredited or misunderstood? Journal of Targeting, Measurement and Analysis of Marketing, 13. 4, 295–298. Viitattu 30.3.2012. <http://www.jamk.fi/kirjasto>, Nelli-portaali, ABI/INFORM.

Rummukainen, T. 2008. Huippumyyjä: Ominaisuudet & tositarinoita. Helsinki: Yrityskirjat.

Saitsev, M. 2010. Voimaantuva työyhteisö: case OPK Yhteyskeskus, Kuopio. Opinnäytetyö. Savonia-ammattikorkeakoulu, yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma. Viitattu 29.3.2012. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201004056109>.

Siirrettyjen numeroiden tiedotuspalvelu. N.d. Liittymän operaattorin selvittämiseen tarkoitettu palvelu. Viitattu 3.4.2012. <http://www.siiirrettynumerot.fi>, terms.

Telemarkkinoinnin käytännesäännöt. 1.9.2008. Suomen Asiakkuusmarkkinointiliiton laatimat pelisäännöt puhelinmyyjän ja kuluttajan suhteessa. Viitattu 3.4.2012. http://www.asml.fi/pelisaannot/telemarkkinoinnin_kaytannesaaannot, puhelinmyyjä ja kuluttaja.

Telemarkkinointi senioreille. 18.10.2010. Suomen Asiakkuusmarkkinointiliiton laatima ohjeistus telemarkkinoinnista senioreille. Viitattu 3.4.2012.

[Http://www.asml.fi/files/935/Telemarkkinointi_senioreille_18.10.2010.pdf](http://www.asml.fi/files/935/Telemarkkinointi_senioreille_18.10.2010.pdf)

Teleperformance FAQ. N.d. Ilmoitus Teleperformance Finlandin sivustolla. Viitattu 13.3.2012.. [Http://www.tpfrekrytointi.fi/fag/](http://www.tpfrekrytointi.fi/fag/).

Teleperformance yritys. N.d. Ilmoitus Teleperformance Finlandin sivustolla. Viitattu 13.3.2012. [Http://www.tpfrekrytointi.fi/yritys/](http://www.tpfrekrytointi.fi/yritys/).

Vilkkä, H. 2005. Tutki ja kehitä. Keuruu: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Vuorio, P. 2008. Myyntitaidon käsikirja: puhetaito ja tahtotila myyntityössä. Helsinki: Yrityskirjat.

LIITTEET